



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

**XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**  
**SNBU 2014**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECA**  
**UNIVERSITÁRIA: RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Nilzete Ferreira Gomes  
Merabe Carvalho Ferreira da Gama



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

## RESUMO

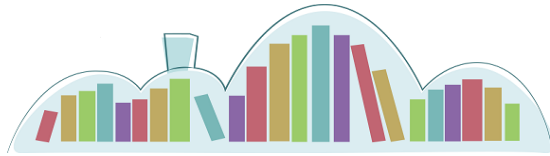
Relata a experiência da elaboração do planejamento estratégico na Biblioteca central da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), que tem vivenciado profundas transformações resultantes de seu crescimento e ampliação. Faz uma síntese das etapas pelas quais o Planejamento Estratégico foi desenvolvido nesta biblioteca, caracterizando-o como um elemento de gestão que possibilitou à unidade de informação prever seu futuro, traçar metas para seu crescimento e melhorar o desempenho de seu papel na tríade ensino, pesquisa e extensão.

**Palavras-Chave:** Bibliotecas universitárias. Planejamento estratégico. Planejamento bibliotecário.

## ABSTRACT

Relates the experience of developing the strategic planning in the central library of a Federal Rural University of Amazonia (UFRA), that has experienced profound changes resulting from their growth and expansion. Provides an overview of the steps Strategic Planning was developed in this library, characterizing it as an element of management that allowed the unit of information to predict your future, set goals for their growth and create ways to better play their role in teaching triad, research and extension.

**Keywords:** University libraries. Strategic planning. Library planning.



## 1 Introdução

O Planejamento estratégico (PE) é uma importante ferramenta de gestão, uma vez que possibilita prever o futuro, permitindo à organização se antecipar diante de ameaças e oportunidades (BARBALHO, 1997; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; ALMEIDA, 2005). Assim, ele se apresenta como atividade essencial na gestão de bibliotecas universitárias, que são instituições consideradas como canais fundamentais de disseminação da informação científica.

Contudo, a atividade de planejar é uma tarefa pouco executada pelos bibliotecários, os quais tendem a considerá-la uma perda de tempo, fator este que influencia os gestores de bibliotecas a não planejarem (ALMEIDA, 2005). Desse modo, o presente relato, busca contribuir com a prática do planejamento em bibliotecas universitárias, ao descrever as experiências da biblioteca central da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), na elaboração de seu PE.

## 2 Revisão de Literatura

O cenário competitivo atual impõe às organizações uma série de exigências e comportamentos em busca de maior lucratividade e destaque no mundo corporativo. Neste contexto, o PE se configura como um elemento norteador para a organização indicando as respostas para questões tais como: onde estamos, onde queremos ir, onde podemos chegar, quais os caminhos a percorrer, dentre outras.

Desse modo, planejar de forma estratégica é indispensável na gestão das Bibliotecas universitárias, pois estas instituições são instrumentos de apoio à universidade, agem na tríade ensino, pesquisa e extensão e também estão inseridas em um ambiente competitivo, visto que também concorrem por recursos, na maioria das vezes, escassos (ALMEIDA, 2005).

Neste contexto, o PE se apresenta como uma ferramenta de apoio contribuindo para a melhoria dos serviços prestados a comunidade acadêmica, pois garante à biblioteca condições de traçar caminhos para o alcance das finalidades e metas estabelecidas.

Barbalho (1997, p. 30) corrobora nesse sentido, ao afirmar que o PE é um “processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios,



bem como os fatores de relevância do meio ambiente organizacional, levando-se em conta o ambiente externo”.

Ademais, Chiavenato e Sapiro (2003) entendem que o PE deve formular estratégias organizacionais baseadas no seu ambiente de atuação, as quais devem se relacionar com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que atingem diretamente a direção ou a viabilidade da instituição, maximizando assim os resultados e diminuindo as falhas com a utilização dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Nesse sentido, a elaboração do PE envolve a utilização de conceitos como: missão institucional, objetivos estratégicos, metas, políticas, diretrizes, estratégias e análise ambiental externa e interna (NASCIMENTO et al., 2014), além de visão de negócios, análise de grupos de influência (stakeholders), formalização do plano e auditoria de desempenho e reavaliação estratégica (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). O conjunto dessas etapas converge para atingir objetivos estratégicos, por meio de estratégias e ações para alcançá-los, pois se observa uma perspectiva futura, verificando as oportunidades e ameaças que estão em torno da instituição.

Cumprir ressaltar ainda, a importância de se controlar e avaliar o PE, porque ele é um processo contínuo e que demanda revisão e reavaliação constantes, dadas as mudanças que se apresentam tanto nos ambientes interno quanto externo das organizações (ALMEIDA, 2005; MACIEL; MENDONÇA, 2000).

Nesse aspecto é fundamental que as bibliotecas universitárias possuam a cultura de planejar seu futuro, visando contribuir para os objetivos estratégicos da Universidade e direcionando recursos para a consecução destes objetivos, obtendo melhores resultados em suas atividades e cumprindo seu papel de apoio à universidade no tripé ensino, pesquisa e extensão.

### **3 Metodologia**

O presente estudo é descritivo e consiste em um relato de experiência. Para Gil (2008) o relato de experiência se caracteriza como uma ferramenta da pesquisa descritiva, que busca expressar uma reflexão acerca de uma ação ou conjunto de ações que abordam uma situação vivenciada em um contexto profissional e que tem relevância para a comunidade científica.

Desse modo, este relato se propõe a descrever os procedimentos utilizados por uma biblioteca universitária, no segundo semestre de 2012, na elaboração de seu primeiro PE, previsto para ser executado entre 2013 e 2017. A biblioteca estudada possui cerca de 4.000



usuários cadastrados. Seu acervo tem acesso restrito sendo composto por livros, periódicos, teses, dissertações e multimeios. Funciona por um período de doze horas ininterruptas de segunda a sexta-feira, com o apoio de oito bibliotecárias, sete servidores de nível médio e sete estagiários.

#### 4 Resultados

A Universidade na qual a biblioteca, objeto deste relato, está vinculada, tem vivenciado profundas transformações, dados os investimentos na criação de novos *campi* e cursos, além da contratação de mais funcionários, o que, por conseguinte, tem gerado um aumento no número de usuários que passam a demandar não somente uma ampliação, mas também melhorias nos serviços prestados pela mesma.

Assim, a elaboração deste PE surgiu a partir da preocupação dos bibliotecários da instituição, sobre o futuro da biblioteca diante desse cenário de mudanças. Desse modo, duas bibliotecárias foram designadas pela chefia da biblioteca para coordenar o PE. A partir da leitura inicial de bibliografias da área de planejamento, estabeleceram-se nove etapas pelas quais o PE seria construído, relatadas a seguir:

- **Apresentação do Planejamento aos servidores da biblioteca:** etapa inicial, na qual todos os servidores da unidade de informação foram convidados para uma reunião, onde lhes foram apresentadas noções sobre o PE, a importância dessa ferramenta para a biblioteca, bem como a metodologia proposta para a elaboração do mesmo.
- **Declaração da missão e visão da biblioteca:** nesta etapa, procurou-se, construir a missão e visão da biblioteca, em consonância com a missão e visão de futuro da própria universidade, dada a importância dos objetivos da unidade estarem alinhados ao da instituição a qual pertence.
- **Análise SWOT:** etapa na qual ocorreram duas análises: a do ambiente externo e do ambiente interno. Possuía como objetivo conhecer o cenário do qual a biblioteca faz parte e realizar uma análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, além das forças e fraquezas do ambiente interno. A sistemática utilizada nessa etapa foi baseada na literatura e adaptada conforme a realidade da biblioteca, conforme segue abaixo.

A análise do ambiente externo possuiu dois momentos: no primeiro, os servidores foram convidados a refletir sobre quais seriam as oportunidades e ameaças da biblioteca, diante das circunstâncias atuais; no segundo, realizou-se uma avaliação da unidade de



informação, sob a ótica dos seus clientes.

Por sua vez, para a análise do ambiente interno construiu-se um formulário no qual as dimensões que envolvem o funcionamento da biblioteca foram divididas em cinco grandes tópicos: Serviços, Acervo, Pessoal, Infraestrutura e Políticas. O tópico Serviços possuía 17 variáveis, Acervo 6, Pessoal 5, Infraestrutura 10 e Políticas 8.

Os respondentes foram orientados a classificar cada uma das variáveis em “ponto forte” para aquelas as quais satisfazem os usuários e tem pouco a melhorar; e em “ponto fraco” para as que apresentam falhas, reclamações e geram imagens negativas da biblioteca, tendo muito a melhorar.

- **Construção dos objetivos estratégicos:** posterior à análise SWOT apresentou-se o resultado do diagnóstico aos servidores da biblioteca, que iniciaram a construção dos objetivos estratégicos tendo por base os dados desta análise, a missão e a visão da biblioteca.

- **Construção das estratégias:** definido os objetivos, a próxima etapa foi a de construção das estratégias para alcançá-los. Para este fim, os participantes receberam um formulário no qual havia duas colunas: na primeira, constava cada um dos objetivos a serem atingidos e a segunda convidava o servidor a propor estratégias capazes de atenderem aos objetivos descritos. Os dados coletados por meio dos formulários para a construção das estratégias foram tratados por análise de conteúdo (BARDIN, 2009) e apresentado aos servidores.

- **Análise das estratégias:** nesta etapa, um mediador leu em voz alta para os presentes, os objetivos e as estratégias. A cada estratégia lida, os participantes com base em seu conhecimento e experiência sobre a Universidade e a biblioteca opinavam se a mesma atendia ao objetivo, era exequível e o prazo (médio e longo) no qual a mesma seria executada. Após o consenso entre os participantes as decisões tomadas pelo grupo deram origem ao Plano de Estratégias, que foi concluído na próxima etapa.

- **Elaboração do Plano de Estratégias:** esta etapa concluiu a elaboração do Plano, definindo a forma de execução da estratégia e os responsáveis pela execução. A figura 1 apresenta um exemplo do formulário utilizado nesta etapa.

**Figura 1** - Formulário utilizado na etapa de elaboração do plano das estratégias

Objetivo estratégico 1:				
Estratégias	Prazo de execução da estratégia		Como será executada?	Quem executará?
	Médio	Longo		



Estratégia 1				
Estratégia 2	X			
Estratégia 3		X		

Fonte: As autoras.

- **Implantação do plano:** iniciada há aproximadamente um ano, atualmente passa por avaliação que perdurará durante toda a execução do planejamento, verificando seu cumprimento e o atendimento das estratégias.

- **Avaliação do plano:** será executada após um ano de implantação do plano de ação, sendo revisto a cada seis meses, a partir daquele período. Atualmente, ocorreu uma única avaliação e seus resultados serão descritos a seguir.

Na primeira avaliação deste PE, priorizou-se analisar somente o alcance das estratégias de médio prazo, deixando as de longo para a avaliação seguinte. Observou-se, que houve uma proximidade entre os valores das ações de médio prazo já executadas (53%) e das ações a realizar (47%). Verificou-se ainda, que dentro das áreas de serviços e políticas foram alcançadas mais estratégias, em relação às outras áreas (acervo, pessoal e infraestrutura), conforme apresentado no quadro 1.

#### Quadro 1 - Ações de curto prazo realizadas

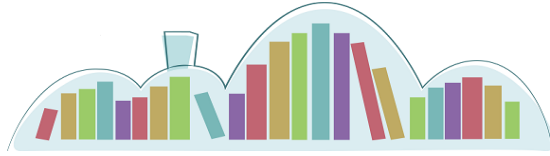
Dimensões	Ações realizadas (%)
Serviços	61,5 %
Acervo	41,2 %
Pessoal	40,1%
Infraestrutura	40,1%
Políticas	60,0 %

Fonte: As Autoras. O desenvolvimento nessas áreas está relacionado com a consecução de recursos humanos, financeiros e materiais. Desse modo, as estratégias não alcançadas foram reajustadas tendo em vista o seu cumprimento.

## 5 Considerações Finais

Observou-se que é fundamental para as bibliotecas a cultura de planejar, pois a elaboração deste PE revelou a esta biblioteca o cenário na qual está inserida, por meio da análise dos ambientes interno e externo. Esse conhecimento permitiu à mesma agir em prol do futuro, traçar metas para seu crescimento e criar formas de melhor desempenhar seu papel na tríade ensino, pesquisa e extensão.

Embora, em um primeiro momento, a elaboração do PE tenha sido vista com resistência pelos servidores, pois a consideravam um trabalho complexo e que demandaria



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

muito tempo, tem-se percebido durante o processo, que planejar otimizou as ações da biblioteca, e o tempo investido no planejamento tem sido recuperado, uma vez que a biblioteca atua de forma planejada e não improvisada. Ademais, após o início da execução do PE, já é possível perceber um sutil avanço da biblioteca em quesitos outrora estagnados.

## 6 Referências

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.

BARBALHO, C. R. S. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**, Londrina, v. 2, n. 1, semestral 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

NASCIMENTO, C. M. P. et al. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, 2000, Florianópolis.

**Anais...** 2000. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/parallel.html>>. Acesso em: